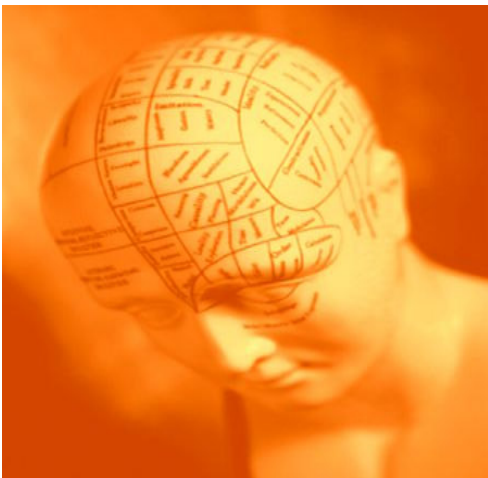


Die 6 Stufen des Turn-Arounds

- Die 6 Stufen der nachhaltigen Insolvenzvermeidung
- Ihr Turn Around je Stufe



ÜBERSICHT:

A. Klientenmagazin Ausgabe 1 und 2	S. 02
B. Neuerungen im Strategienetzwerk OrangeCosmos	S. 02
C. Die 6 Stufen der nachhaltigen Insolvenzvermeidung	S. 03
D. Ihr Turn Around je Stufe	S. 08
E. Vorschau / Veranstaltungshinweise und Veranstaltungsrückblick	S. 12
Impressum	S. 16

ABSTRACT / INHALT:

Unternehmenskrisen beginnen meist auf der obersten Stufe mit einer Identitätskrise und entwickeln sich über sechs Stufen hinunter zur Liquiditätskrise.

Prüfen Sie - zum Früherkennen von Gefahren und Fehlentwicklungen - auf welcher der beschriebenen Stufen die Krisen in Ihrem Unternehmen entstehen. Genau dort (und nicht an anderer Stelle) ist anzusetzen.

Krisengefahren, die ursächlich auf tieferen Stufen gegeben sind, sind leichter zu vermeiden. Das rechtzeitige Vermeiden von Identitäts-, Strategie- und Positionierungskrisen ist der entscheidende Faktor für gelungene Turn-Arounds.

Wie das geht erfahren Sie im angehängten Klientenmagazin, im Praxisleitfaden „Praxis des Turn Around Managements“ und in dieser OrangeTimes unter Punkt C und D.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

A) Neuerungen im Strategienetzwerk OrangeCosmos

OrangeCosmos ist ein Netzwerk aus selbständigen Unternehmensberatern mit dem Schwerpunkt Strategie und Innovation.

Wir dürfen Herrn Dr. Balik, Finanzexperte, aus Wien in unserem Kreise begrüßen und geben Ihnen die neue Adresse von Herrn Schützingler wie folgt bekannt:



Stb/UB Ing. Mag. **Dr. Franz Günther Balik**, CMC

Hohenstaufengasse 9/4/8
1010 Wien
Telefon: +43/1/533 26 55 - 0
Fax: +43/1/533 26 77 - 22
Mobil: +43/(0)660/93 99 177
Mail: balik@orange-cosmos.com

Herr Dr. BALIK ist nach längerer erfolgreicher Zusammenarbeit seit Anfang 2011 assoziierter Partner des Strategie- und Innovationsberatungsnetzwerkes **OrangeCosmos**.

Seine Schwerpunkte liegen auf dem Thema **Finanzmanagement**.

Nähere Informationen zu seiner Person finden Sie unter
<http://www.orange-cosmos.com/Team.23.0.html>

Achtung Adressänderung:



Mag. **Harald Schützingler** hat seinen Berufssitz nach Sonnberg im Mkr. (bei Linz) verlegt.

Die neuen Kontaktdaten sind:
Südanger 27
4202 Sonnberg
Mobil: +43 (0) 664 241 39 80
Fax: +43 (0)7215 39048
Mail: schuetzinger@orange-cosmos.com

B) Klientenmagazin des dbv Ausgabe 1 und 2

Wir betreuen die betriebswirtschaftlichen Artikel des Klientenmagazins des dbv. Wir dürfen Ihnen anbei die Ausgaben 1 und 2 aus 2011 überreichen. Es freut uns, wenn Sie zahlreiche interessante Infos entnehmen können.

In Ausgabe 1 schrieb Harald Schützing über die „**Erstellung von Budgets, die halten**“

und in Ausgabe 2 verfasste Harald Schützing einen Artikel über „**Insolvenzvermeidung auf 6 Stufen**“



Die unten stehenden Ausführungen vertiefen den letztgenannten Artikel „Insolvenzvermeidung auf 6 Stufen“ und entstammen in überarbeiteter und gekürzter Form dem im Juli 2010 im DBV-Verlag erschienenen Praxisleitfaden „Praxis des Turn Around Managements (idF IRÄG 2010)“ (ISBN: 978-3-7041-0472-4).

Autoren: Balik Franz, Schützing Albert, Schützing Harald.
Käufer des Buches können die dargestellten Werkzeuge auch kostenfrei downloaden.

C) Die 6 Stufen der nachhaltigen Insolvenzvermeidung

Autor: Mag. Harald Schützing

Einleitung

„Wann befindet sich Ihr Unternehmen in der Krise?“ Im weitesten Sinne: Immer! Denn über die gesamte Unternehmenslaufbahn hinweg hat ein Unternehmer sein Geschäftsmodell an die sich ändernden Umfeldbedingungen anzupassen. Wenn diese permanenten Anpassungs- und Veränderungsbestrebungen mißlingen, so entsteht eine Unternehmenskrise im engeren Sinn. Das Ruder muss herumgerissen werden und der sogenannte „Turn-around“ geschafft werden.

Unternehmenskrisen starten meist auf der obersten Stufe mit einer Identitätskrise und entwickeln sich über sechs Stufen hinweg zur Liquiditätskrise (siehe folgendes Schaubild).

Das Unternehmen gefährdende Krisen müssen sich aber auch nicht zwingend aus einer Identitäts- oder Strategiekrise entwickelt haben. Auch die fehlende Bündelung von Kernkompetenzen (siehe unsere nächsten OrangeTimes zum Thema Kernkompetenzen) zu einer geeigneten Positionierung oder das unwirtschaftliche Einsetzen von Wirtschaftsfaktoren (siehe Vermögens- bzw. Ertragskrise) können Ursachen einer krisenhaften Entwicklung sein.

Wie in der **OrangeTimes 03 2009** zum Thema „**Sprungbrett Krise**“ ausgeführt, können in gesättigten Märkten nur die Produktivsten und die Markenstärksten gewinnen. Falls Sie nachlesen wollen – hier ist der [Link](#).

Sie erinnern sich vielleicht:

- Werden Sie zur **Nr. 1 im Stiften des Nutzens** und
- Setzen Sie auf die **Maximierung der Ressourcenschonung, denn Arbeitsplätze schaffen Sie am besten, indem Sie Arbeitsplätze wegrationalisieren.**

Gerade in Zeiten dauerhafter volatiler Märkte besteht kaum mehr die Ausrede, dass jemand krisenhafte Entwicklungen auf Umfeldfaktoren wie die Konjunktur schiebt.

Vielmehr ist es das Gebot der Stunde auf allen folgenden 6 Stufen das Unternehmen „sauber“ zu halten.



1. Stufe: Liquiditätskrise

Wenn einem Unternehmen die Liquidität ausgeht, so befindet sich dieses bereits auf der ersten Stufe der Krise. Die Dringlichkeit etwas zu unternehmen ist auf dieser Stufe am höchsten, da unmittelbar der Bestand des Unternehmens gefährdet ist. Tritt die Krise ursächlich auf dieser Ebene erst auf, so sind die Begegnungsmaßnahmen am einfachsten. Denn beispielsweise ein großer Forderungsausfall, der die Krise auslöst, kann mit einem besseren Forderungsmanagement in Zukunft vermieden werden.

➔ Beispiel:

So Sie beispielsweise 240 Mio. Umsatz machen, so werden Sie Lieferforderungen von 10 Mio. aufbauen, wenn Ihnen Ihre Kunden nach 14 Tagen pünktlich Ihre Rechnungen bezahlen. Wenn Sie den gleichen Umsatz nochmals in einem Markt mit 60 Tagen Ziel machen wollen, dann benötigen Sie eine Finanzierung für diese Forderungen von weiteren **40 Mio. Euro**! Jetzt kommt es darauf an, ob Sie Ihre Lieferanten ebenso lange warten lassen können. In diesem Fall wird ein Teil der Finanzierung somit von Ihren Kreditoren übernommen. Müssen Sie jedoch Ihre Lieferanten stets sofort begleichen, so wissen Sie schon heute, dass Sie diese 40 Mio. anderweitig finanzieren müssen. Derartige Fallen können durch eine mittelfristige Finanzplanung idR entdeckt werden. Die Sicherstellung der nötigen Finanzierung vor Markteintritt ist bedeutend, um später keinen Turnaround nötig zu haben.

Zusammenfassend können Maßnahmen zur Verhinderung der Liquiditätskrise wie folgt sein:

- Verbesserung der Liquiditätsplanung,
- Cashmanagement unter Einbezug von statistischen Zahlungseingangswerten und nicht unrealistischen Zielangaben (wir verwenden hier z.B. den CP-Cash-Manager).
- Umschichtung auf eine fristenkongruente Finanzierung. Überprüfen Sie hierzu vorab, ob Ihre wirtschaftliche Abnutzung Ihrer Anlagen einerseits mit Ihrer Abschreibung und andererseits mit Ihrer Rückzahlungsverpflichtung für Kredite synchron einhergehen.
- Verbesserung des Mahnwesens,
- Verminderung der Entnahmen und Gewinnausschüttungen,
- Forderungen versichern, zedieren, verkaufen.

2. Stufe: Ertragskrise

Die Ursache der Liquiditätskrise liegt jedoch vorab sehr oft im fehlenden Ertrag. Aufträge werden nicht ausreichend kostendeckend kalkuliert. Liegt der Krisengrund nur in einem falschen Kalkulationsansatz, so ist auch diese Krise leicht zu beheben.

Schlecht ausgenutzte Kapazitäten und Ressourcen, überhöhte Kosten, zu niedrig kalkulierte Preise, Fehlinvestitionen, Fehlentwicklungen von Produkten und Leistungen, Fehlkalkulationen, überalterte und womöglich daher zu teure Mitarbeiterstruktur, schlechtes Betriebsklima und damit mangelnde Produktivität, hohe Zinsen, lange Durchlaufzeiten, hohe Gewährleistungen, etc. führen dazu, dass der Ertrag leidet.

Es geht darum, dass der Markt die für einen hohen Ertrag nötigen Preise nicht refundiert, sei es, weil irgend eine Verschwendung auf der Aufwandsseite oder ein ruinöses Preisniveau auf der Marktseite gegeben ist. Liegt eine Verschwendung von irgendwelchen Ressourcen vor, so wird die Misere trotzdem meist mit einem nicht funktionierenden Markt begründet.

Kann ein Mitbewerb zu günstigeren Kosten als das Krisenunternehmen die Produkte und Leistungen herstellen, so hat niemals der Markt die Schuld!

Hat der Markt die Schuld, so liegt eine Positionierungs- oder Strategiekrise vor (siehe dort). Werden hingegen Ressourcen verschwendet, so liegt einerseits eine Strategiekrise (= Unwirtschaftlichkeitskrise) oder nur eine Ertragskrise vor.

Eine reine Ertragskrise besteht somit dann, wenn mit falschen Annahmen in die Kalkulation der Produkte und Leistungen gegangen wird. Die **Krise ist leicht zu beheben**, indem man die korrekten Eingangswerte erhebt.

Oftmals zahlt der Markt durchaus die Preise, die eine vernünftige Kalkulation vorgibt.

Neben der Korrektur der Kalkulation sind im Rahmen der Sanierung auch alle Maßnahmen zu ergreifen, die eine höchstmögliche Rationalisierung gewährleisten. Durchforsten Sie den Betrieb von A bis Z und stöbern Sie jegliche Kosteneinsparungspotenziale auf. Bedenken Sie, dass der Hebel viel größer ist, wenn Sie mit bei den Hauptkostenbereichen anfangen. Eine Einsparung von 5% im Bereich des Materialeinkaufs bringt Ihnen bei einem Materialanteil vom Umsatz von 50% absolut gesehen 2,5 Prozentpunkte Umsatzrenditeverbesserung. Eine Senkung der Kosten in der Klasse 7 (zB Versicherung, Telefon etc) kann oftmals auf die einzelne Kostenposition erheblich sein, aber in der Gesamtwirkung auf das Ergebnis kaum eine Auswirkung haben (zB 10% Einsparung bei den Telefonkosten, die vielleicht 0,5% vom Umsatz ausmachen, erzeugt nur eine Umsatzrenditeverbesserung von 0,05 Prozent).

3. Stufe: Vermögenskrisen

Entsteht der mangelnde Gewinn dadurch, dass Vermögenswerte unwirtschaftlich eingesetzt werden (zB ungenügende Auslastung von Maschinen und daher geringe Fixkostenabdeckung), so wird es noch eine Spur schwieriger, diesen Krisengrund zu beseitigen. Denn Maschinen und Anlagen lassen sich nicht geteilt veräußern.

Eine CNC – Anlage, die zu 15 % ausgelastet ist, hat zwar zu hohe Kosten umgerechnet auf die eingesetzte Zeiteinheit, wird aber oftmals für bestimmte Produkte/Aufträge wesentlich sein.

Das Verkaufen der Anlage und outsourcen dieser Leistungen ist vielleicht hingegen eine Schwächung der strategischen Position. In diesen Fällen muss mit aller Kraft die Auslastung hergestellt werden oder der strategische Nachteil in Kauf genommen werden.

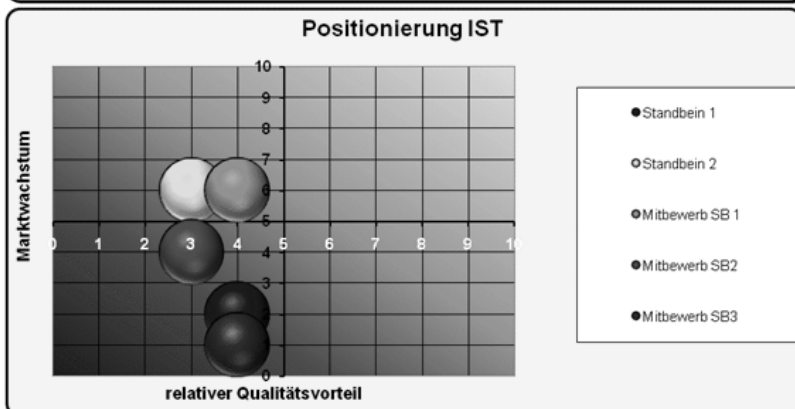
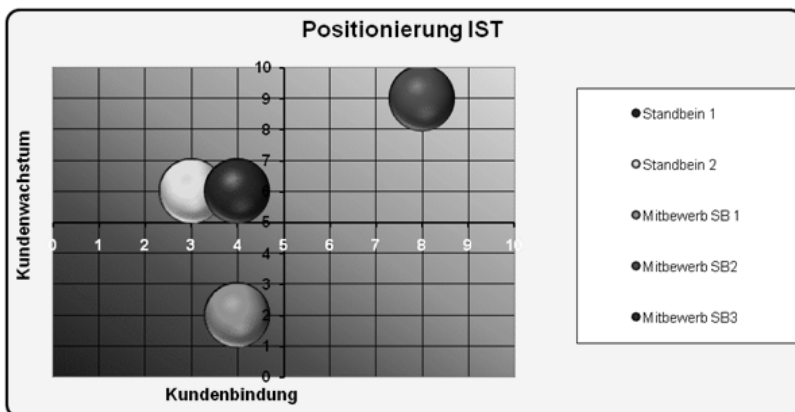
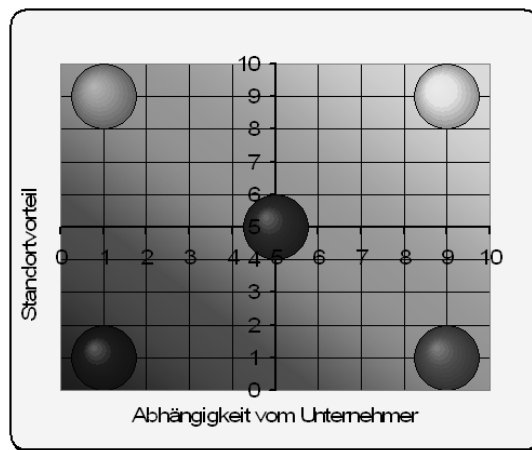
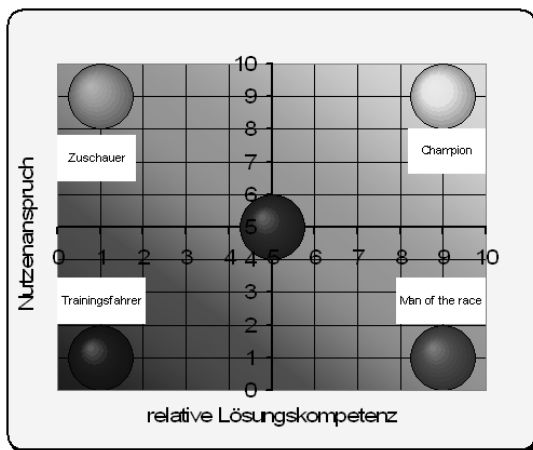
4. Stufe: Positionierung

Das mangelnde Ergebnis kann auch daher rühren, dass die Kombination von Unternehmenskompetenzen (bspw. Produktivität, Innovationsfähigkeit, verkäuferisches Talent und Führungsfähigkeiten) im harten Wettbewerb nicht bestehen können. Wenn sich das Unternehmen mit den falschen Produkten auf den falschen Märkten befindet, hilft es weder Vermögen bestens einzusetzen als auch die Aufträge korrekt zu kalkulieren – der Betrieb wird kein Geschäft machen.

Die strategischen Erfolgsfaktoren gemäß Stufe 5 sollen in deren Kombination dazu führen, dass das Unternehmen und die Produkte/Leistungen bei bestimmten Kunden/Zielgruppen einen wesentlichen Platz in deren Köpfen einnehmen. Darüber hinaus sollten diese Zielgruppen einen ausreichend großen Markt darstellen.

Ist nun entweder der Markt nicht groß genug oder man kommt bei Kaufentscheidungen aufgrund der Positionierung nicht in die allerengste Wahl, so spricht man von einer handfesten Positionierungskrise.

Die Positionierung wird am besten grafisch im Rahmen von Portfolios dargestellt. Einige Beispiele finden Sie in der Folge:



Die Visualisierung von Positionierung kann helfen, geeignete **Nischen zu entdecken**, die im Rahmen des Turnarounds rasch besetzt werden.

5. Stufe: Strategie

Eine Strategie besteht aus den Zielen und den Wegen zu diesen Zielen. Die Ziele wiederum sind eine Beschreibung des gewünschten unternehmerischen Erfolgs. Ein Unternehmen befindet sich in einer Strategiekrise, wenn es die Kompetenzen/Fähigkeiten verliert, Erfolgspotenziale zu erkennen oder zu schaffen oder auszuschöpfen, also strategische Ziele zu finden bzw. diese zu erreichen.

Die Fähigkeiten sind auf drei Ebenen verteilt:

1. Externe Lösungskompetenz
2. Lösungskompetenz in Bezug auf die Kundenlandschaft
3. Interne Lösungskompetenz

Ad „externe Lösungskompetenz“

Im Bezug auf die externe Lösungskompetenz geht es darum, dass das Unternehmen so aufgestellt ist, dass es möglichst unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich sein kann. Dies gelingt z.B. durch das Schaffen von antizyklisch aufgestellten Standbeinen. Veränderungen in politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen können ebenso den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Für die Hersteller von Photovoltaik-Anlagen ist es bspw. wesentlich, wie die Förderbedingungen (zB für Einfamilienhausbauer) sind. Unternehmen, die rechtzeitig (also nicht zu früh und nicht zu spät) die gesellschaftlichen und technologischen Trends erkennen und die aus den Trends abzuleitenden nutzbringenden Eigenschaften in deren Produkten und Dienstleistungen verankern, werden erfolgreicher als andere sein. Somit ist in einem Krisenfall stets zu analysieren, ob bestimmte Trends verschlafen wurden und wie die Fähigkeit wieder gewonnen werden kann, 1.) Trends zu erkennen und 2.) basierend auf Trends Produkt- und Dienstleistungsmerkmale zu schaffen, welche der Markt in diesem veränderten Umfeld annimmt.

Darüber hinaus ist es nicht unerheblich wie massiv der Wettbewerb auftritt. Viele Mitbewerber oder sehr große Mitbewerber sind in der Lage ein kleines Unternehmen an die Wand zu spielen, wenn das kleine Unternehmen keine Nische besetzt.

Aus der Sicht des Kunden geht es nicht um absolute Vorteile, sondern um **relative Vorteile**. Ein Kunde, der sein Kundenbedürfnis decken will, wird zu jenem Unternehmen gehen, das ihm den Nutzen in Relation zum Preis (und der Preis ist ja auch eine Nutzeigenschaft) am besten herstellen kann. Analysieren Sie daher bei einem in die Krise geratenen Unternehmen, ob es relative Nutzenvorteile oder -nachteile in den wesentlichen kaufentscheidenden Kriterien aufweist.

Ad „Lösungskompetenz in Bezug auf die Kundenlandschaft“

Ein Unternehmen muss in der Lage sein, auf Märkten tätig zu sein, die attraktiv sind, d.h. wo die Produkte und Dienstleistungen gebraucht werden und hierfür ein gewinnbringender Preis erzielt werden kann. Hierzu muss das Unternehmen in der Lage sein, die Zielgruppen auf den Märkten zu erkennen und gezielt ansprechen zu können. Die Zielgruppen wiederum müssen Kundenprobleme haben, die auch wirklich zu Kaufentscheidungen führen, welche das Unternehmen im richtigen Ausmaß erkennt und auch in der Lage ist diese zu erfüllen.

TIPP:

Bauen Sie Systeme auf, die bewirken, dass Sie die Veränderungen in den Bedürfnissen Ihrer Kunden rechtzeitig erkennen (zB mittels Fokusgruppen oder Lead User Management).

Ad „interne Lösungskompetenz“

Am Markt wird nur sichtbar, ob ein Unternehmen in der Lage war, den Marktveränderungen zu folgen und sich auf die verändernden Kundenlandschaften einzustellen. Doch neue Kundenbedürfnisse können nur dann befriedigt werden, wenn das Unternehmen die Fähigkeit besitzt, intern auch diese Lösungen zu entwickeln.

Liegt eine ausreichende Lösungsbereitschaft vor oder werden Kundenprobleme negiert? Das Negieren ist oft darin begründet, dass sich das Unternehmen nicht permanent verändern will.

Man will sich auf den erworbenen Lorbeeren ausruhen. Doch Stillstand ist auch gleich der Tod. Es wird häufig durch das Negieren von veränderten Kundenbedürfnissen eine Strategiekrise erzeugt, da das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt mehrere Entwicklungs- und Lösungsschritte versäumt hat und sich dann schwer tut, diese Schritte in kürzester Zeit nachzuziehen.

6. Stufe: Identität

„Passen die Managementfähigkeiten des Unternehmers nicht zu seinen Zielen, dann tritt die Identitätskrise ein.“

Die Strategie eines Klein- und Mittelunternehmens hängt letzten Endes von der Persönlichkeit des Unternehmers ab. Ein Unternehmer, der in fünf Jahren doppelt so groß werden will, wird andere Strategien einschlagen, als ein Unternehmer, der innerhalb des nächsten Jahres das Unternehmen verkaufen will. Somit sind Strategien für ein Unternehmen vorderhand weder richtig noch falsch, sondern ausschließlich von der Identität des Unternehmers geprägt. Die Unternehmerpersönlichkeit gibt die gesamte Identität und Kultur des Unternehmens vor. Man sagt nicht umsonst: „Jeder Unternehmer verdient seine Mitarbeiter.“

Passen die Managementfähigkeiten des Unternehmers nicht mehr zu seinen Zielen, dann tritt eine Identitätskrise ein. Geschäftsmodelle, die der Identität des Unternehmers entsprochen haben und deshalb erfolgreich waren, werden in die Krise gestürzt, wenn sich der Markt dermaßen ändert, dass die Identität einfach nicht mehr dazu passt. Umgekehrt können sich auch persönliche Ziele des Unternehmers verändern. Ein ausgebrannter Unternehmer hat auch bald ein ausgebranntes Unternehmen.

Änderungen auf der sechsten Stufe einzuleiten sind daher am schwierigsten.

Jeder von uns weiß wie schwer es ist, dass man sich mit zunehmendem Alter noch fundamental ändert. Wenn jedoch die eigene Persönlichkeit Ursache einer Unternehmenskrise ist, so wird die Änderung in der „Persönlichkeit“ des Unternehmers (da er sich ändert oder (zT) ausgetauscht wird) für das Unternehmen überlebensnotwendig.

D) Ihr Turn Around je Stufe:

Oben wurde ausgeführt, dass die **Dringlichkeit**, etwas sofort zu unternehmen, auf **Stufe 1** (Liquiditätskrise) am höchsten ist. Am **wichtigsten** ist es jedoch auf eine kongruente Unternehmensidentität und –strategie zu achten (also **Stufen 5 und 6**), damit Sie nachhaltig erfolgreich bleiben.

In krisengeschüttelten Unternehmen ist daher **jede Stufe von 1 bis 6** zu prüfen und gegebenenfalls sind die geeigneten Begegnungsmaßnahmen zu ergreifen:

Stufe 1: Liquiditätskrise → Ihr Unternehmen ist wieder mit der ausreichenden Liquidität auszustatten. Dies gelingt intern durch Reduktion des nicht betriebsnotwendigen Vermögens, wie durch Lagerabbau, durch Rationalisierung und Kostenreduktion. Und dies gelingt nach außen gerichtet mittels Zufuhr von frischem Kapital von Finanzmittelgebern (Banken, Investoren, ...).

Zukünftige Liquiditätskrisen sollten durch ein striktes Liquiditätsmanagement vermieden werden (mögliche Maßnahmen hierzu siehe oben bei Stufe 1).

Da ein Krisenunternehmen in der Regel Bittsteller um finanzielle Mittel ist, wird oft der Liquiditätsbedarf zu grenzwertig angesetzt, was sehr bald wiederum zu einer Krise führt.

Beachten Sie, dass Sie für Ihr Unternehmen eine Liquiditätsausstattung für folgende Aspekte benötigen:

- + Altbestand an Minderliquidität
- + Kosten für die Beseitigung der Krisenursachen
- + Negativer Betrieb bis zur Wirkung der Krisenbeseitigungsmaßnahmen
- + Sicherheitspolster für nicht sofort wirksame Maßnahmen

= **gesamter Liquiditätsbedarf**

Vielleicht wird aufgrund dieser Aufstellung der errechnete, realistisch Liquiditätsbedarf doch so hoch, dass zuerst eine finanzwirtschaftliche Entschuldung über ein Sanierungs-/Insolvenzverfahren nötig sein könnte.

→ Lösungs-Angebot:

Unser OrangeCosmos-Partner „IfF - Institut für Fortbestehensprognosenerstellung GmbH“ ist auf diese Abklärung spezialisiert.

Stufe 2: Ertragskrise → Die Kalkulationen sind auf gesunde Füße zu stellen. Es dürfen nur Aufträge hereingenommen werden, die auch entsprechende Deckungsbeiträge erwirtschaften. Das Geschäft ist auf die gesunden Einheiten zurückzuschneiden.

Wir setzen idR zur Analyse und Überwachung der „Renner und Penner“ moderne OLAP-Instrumente ein.

Stufe 3: Vermögenskrise → Das Unternehmen hat sich von nicht betriebsnotwendigem Vermögen zu trennen oder hat unwirtschaftlich genutztes Vermögen raschest auszunutzen / auszulasten.

Stufe 4: Positionierungskrise → Stellt sich heraus, dass der Markt, auf dem man die Nummer 1 ist, zu klein ist, so sind Märkte zu suchen, auf denen die Kombination der vorhandenen Kompetenzen und Erfolgsfaktoren ebenso wirksam sind. Die Positionierung verfolgt somit eine Marktausweitung.

Stellt sich hingegen heraus, dass die entwickelten Kompetenzen in deren Kombination keinen ersten Platz im Kopf der Zielkunden besetzen lassen, so sind rasch Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Der Einbezug von Zielkunden ist trotz Krise empfehlenswert.

**TIPP:**

Gerade die Positionierung sollte bereits **im gesunden Unternehmen** im Rahmen laufender (zB quartalsweiser oder halbjährlicher) Beobachtungen auf deren Richtigkeit geprüft werden. Die Nummer 1 im Kopf des Kunden wird man nämlich oft nicht über Nacht, es ist meist ein langfristiger Aufbauprozess hierzu nötig. Positionierungskrisen sind Krisen, die sich daher oft als sehr hartnäckig herausstellen.
Es ist Aufgabe des Managements permanent die Positionierung zu optimieren.

Im Extremfall wird das Unternehmen auf eine relativ kleine Einheiten zurecht geschnitten, in welcher die Positionierung noch Erfolgspotenziale aufweist.

Stufe 5: Strategiekrise → In Krisen besinnt man sich in erster Linie auf jene Bereiche, die noch erfolgreich sind bzw. erfolgreich sein können. Experimente mit neuen Geschäftsfeldern sind in dieser Phase selten erfolgreich. Hat man einmal die Konsolidierung geschafft, dann ist es aber umso wichtiger, dass wieder neue innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden. Daher ist eine Strategieentwicklung zu starten, die einerseits bestehende Erfolgsfaktoren erkennt, nutzt und darauf fokussiert und andererseits parallel für die Zeit nach der Krise vorbereitet und bereits revolutionäre Modelle entwickelt.

Stufe 6: Identitätskrise → „Ausgebrannte Unternehmer“ werden mittels Coaching und energetischer Arbeit wieder handlungsfähig; (Vorausschau: Unser neues Buch „**Anleitung zum Burnout – wie Unternehmer bei voller Fahrt aufladen**“ wird im Herbst 2011 im dbv erscheinen).

Darüber hinaus wird das Unternehmen mittels „Management auf Zeit“ auf Kurs gehalten.

→ Lösungs-Angebot:

Sie benötigen einen „Management auf Zeit“-Geschäftsführer für Ihre Krise?
Oder Sie benötigen Investoren, die auch in Ihr Unternehmen investieren?
Sprechen Sie mit uns → wir bieten mit unserem Netzwerk zahlreiche Lösungen hierzu an.

Übrigens: Eine Veränderung in der Geschäftsführung ist ebenfalls ein gangbarer und oft gewählter Weg aus der Identitätskrise.

Fazit: Jede STUFE von 1 bis 6 muss sauber gehalten werden.

**TIPP:**

Prüfen Sie auf welcher ursächlichen Stufe Krisen in Ihrem Unternehmen entstehen könnten. Genau dort ist anzusetzen. Krisengefahren, die ursächlich auf tieferen Stufen gegeben sind, sind wie beschrieben in der Regel leichter zu vermeiden.

So Sie feststellen, dass Ihnen eine Krise auf einem Level (z.B. im Bereich der Identität oder im Bereich der Strategie bzw. Positionierung) schon langsam zu entstehen beginnt, diese aber noch nicht im Bereich der Vermögens-, Ertrags- oder Liquiditätskrise angekommen ist, dann nutzen Sie die Gelegenheit, warten Sie nicht zu und beseitigen Sie konsequent diese (für andere wahrscheinlich noch gar nicht sichtbare) Krise in Ihrem Unternehmen.

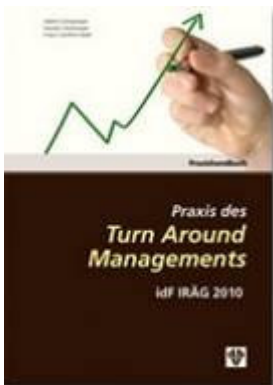
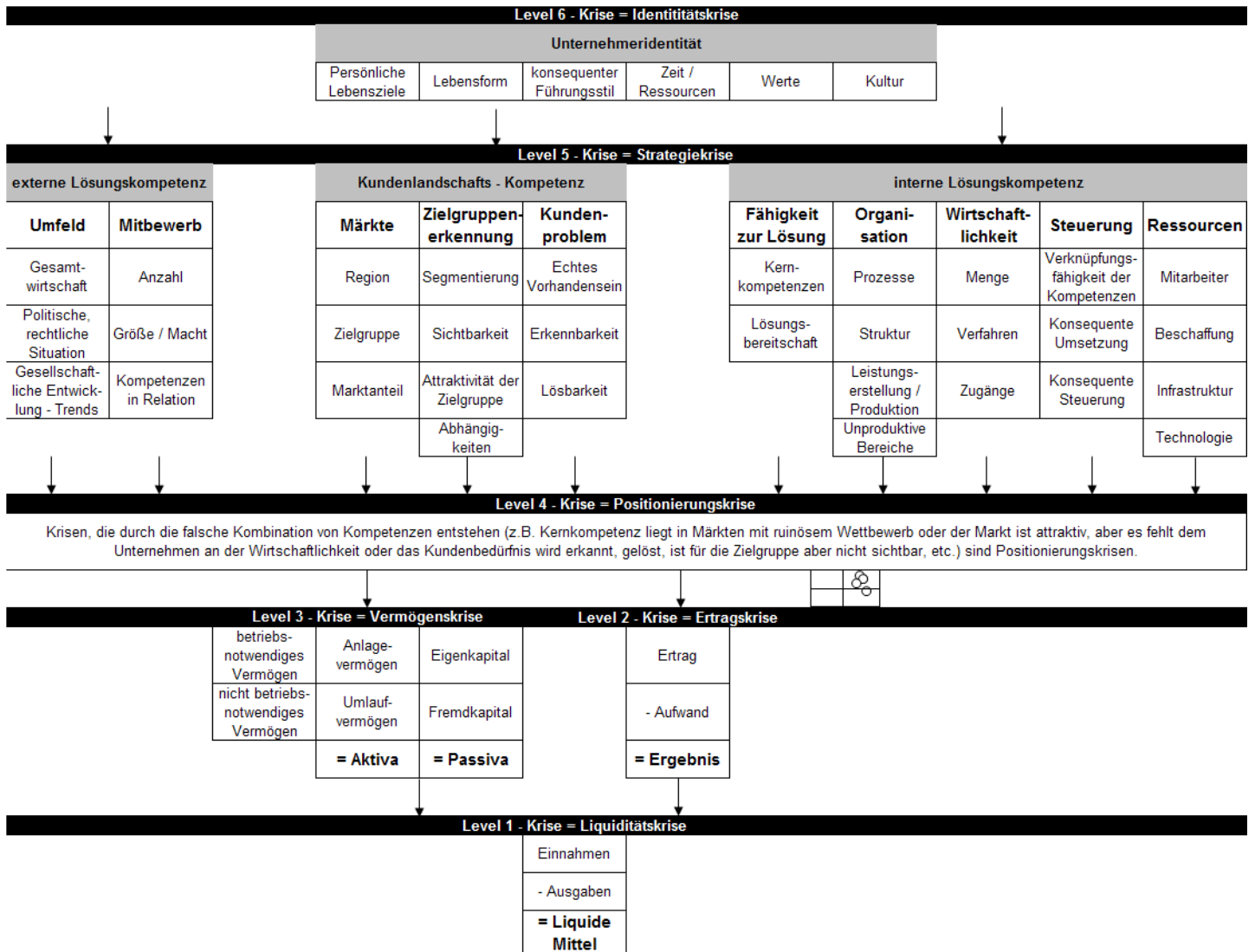
Je früher Sie den Turnaround auf oberster Stufe in die Wege leiten, desto mehr Handlungsspielraum haben Sie und desto sicherer gelingt Ihnen Ihr Unternehmens-Change.

→ Lösungs-Angebot:

Wir unterstützen Sie gerne auf allen Ebenen der Krise.
Am meisten Spaß macht es jedoch, wenn wir noch gemeinsam Handlungsspielraum haben und schlagkräftige „Marktregele sprengende“ Strategien entwickeln.

Sollte es bereits zu spät sein Ihre Strategie zu bereinigen, so kümmern wir uns selbstverständlich auch um Ihre weiteren „Gefahrenherde“.

Das folgende Schaubild stellt die oben getätigten Ausführungen nochmals zusammenfassend und alternativ als 6-Level-Modell (=6 Stufen-Modell) dar.



Eine noch differenziertere Darstellung dieses Themas finden Sie auf den Seiten 102 bis 120 ff. (Kapitel 4.2.) im Praxisleitfaden „Praxis des Turn Around Managements (idF IRÄG 2010)“ (ISBN: 978-3-7041-0472-4). Autoren: Balik Franz, Schützinger Albert, Schützinger Harald.

Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Errichten Sie Ihre Stabilität auf allen Stufen mit Unterstützung von orangecosmos:

Wir stellen Ihnen praxiserprobte Instrumente, unterstützende Software-Werkzeuge und individuelle Beratungs- und Schulungsleistungen zur Verfügung, damit Sie Ihr weiterhin erfolgreich und gesund wachsen.

- **Wir begleiten Sie von der Turn-around-Strategie bis zum gesunden Wachstum.**
- **Wir setzen Ihre Konzepte gemeinsam mit Ihnen um.**
- **Wir kümmern uns neben Ihrer Wachstumsstrategie auch um das Finanzmanagement und um die Finanzierung Ihrer Vorhaben.**

Zögern Sie nicht uns anzurufen -

Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!

++43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
++43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / ++43 660/93 99 177 Hr. Balik



Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: **„Kernkompetenzanalyse“**.

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Veranstaltungshinweise:

MARKTREGELN SPRENGEN

Wie Sie Ihrem Mitbewerb ein Schnippchen schlagen

16. Mai 2011, Linz, das volle Ganztagesseminar 13:30 bis 18:00

STRATEGIEENTWICKLUNG IM TEAM

Unternehmensstrategien effektiv und umsetzbar entwickeln

28. Juni 2011, Linz 9:00 bis 18:00

Die TAE KWON DO – Strategie,

gewinnen Sie jeden Markt mit den Tugenden der Kampfsporttechnik,

2 Tages Powerworkshop 15. Juli / 16. Juli, Oberösterreich, von 9:00 – 17:00

Nähere Informationen sowie Einladung finden Sie im Attachement zu diesem Newsletter bzw. auf unserer Homepage.

<http://www.orange-cosmos.com/OrangeForum.92.0.html>

Veranstaltungsrückblick:

Und ein paar nachbetrachtende Fotos zu unserer Zukunftsblickeveranstaltung im Siemensforum am 21.3.2011 finden Sie unten bzw. unter

<http://www.strategiecosmos.at/strategie-cosmos/termine/zukunftsblicke-2012-fotos/>







Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen



Harald Schützing

Mag. Harald Schützing

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Im Schlantenfeld 27, 4040 Linz
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0
Fax: 01 533 26 77 - 22

orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?